下载APP

10 | 管理的人性哲学：金刚之怒，菩萨慈悲

2020-11-25 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮

时长 18:24 大小 16.87M

你好，我是乔新亮，很高兴我们又见面了。

前面我们讲了管理者最重要的三个任务，也就是所谓的“三板斧”。为什么要抡这三板斧呢？是为了自顶向下地搭建优越的架构和制度，最终让业务增长，让飞轮转起来。

换句话说，这是个体系化的解决方案，是顶层设计。

在这一讲里，我们将视角拉低，去近距离地看看在体系内工作的团队成员，想想管理者如何在细节上彰显领导力。

稻盛和夫有句话说得好：“一切管理问题，最终都是人的问题。”

那么到底如何解决人的问题呢？

我对这个问题的思考是：除了体系化的措施外，在很多时候，管理还是一门面向人性的哲学。如何既有“金刚之怒”，又有“菩萨慈悲”，是管理者破局的关键。

金刚之怒，菩萨慈悲

如果你经常去寺庙，可能会发现，寺庙里经常供奉着一尊名叫韦陀的佛陀护法，职责是护法安僧，穿着盔甲，拿着金刚降魔杵，很威严。在背面则会看见一尊弥勒佛像，慈眉善目，笑口常开，叫人看着就开心。

两个截然相反的形象，出现在同一座寺庙里，冲突吗？其实不冲突。管理也是一样，金刚之怒和菩萨慈悲，就象征着管理的两面性。

其实在管理这一章的前三讲，我猜有些同学应该是没好意思留言。因为在体系化的管理方法里，可能很多细节都显得有点“冷酷”。比如：

办公室吵架，开除；

工作受了委屈后不沟通、不解决，一直抱怨，开除；

生产有问题时，隐瞒问题，开除；

……

看起来都是金刚之怒，一怒就把员工开除了。但你仔细地想想，这些规定真的冷酷吗？不是的。

用沟通替代吵架和抱怨、用求助替代隐瞒，其实都不难做到，很多事情甚至就是一念之差。所以当我对员工宣布这些规定时，我知道，只要大家想这么做，是一定能做到的；如果有人不这么做，说明他可能就不太适合团队，不是我们的同路人。

最终我们保证的是组织成功，让留在公司这条“大船”上的人能够受益，我觉得这才是真正的为了员工好。

在我眼里，真正“冷酷”的行为是：发现组织气氛变坏的苗头，不及时制止；发现个别员工影响组织成功时，不及时沟通。最终，优秀的人受不了了，离开了。组织因此垮掉了，公司倒闭了，所有人都遭殃了。这才是真的冷酷。

所以，常常有朋友问我，老乔，都说慈不掌兵，但我是个比较和善的人，怎么办？我是不是不适合做管理者？

其实在我看来，仁慈不代表啥也不管，严厉也不代表没有人情味儿，金刚之怒和菩萨慈悲不是矛盾的。最近，我就有过两次实践，遇到了两类典型案例，此时正好与你复盘一下。

案例一：如何与员工沟通加薪问题

最近有一个团队的核心骨干，到办公室找我，要求加薪。认真听他讲完诉求后，我把他狠狠地喷了一顿。

为什么呢？因为他有一句话是这么说的：“……我知道周围很多人工资都比我高……”

我直接说，你这属于严重的违规啊！公司内不允许互相打听薪资，这是规定，为什么不遵守呢？

你看，到这里其实属于金刚之怒：公司的规定要严格遵守，尤其是会对其他人产生影响的、文化方面的规定。

不过我接着对他说：“不过客观来讲，你的薪资确实偏低了。”

这个是事实，其实即使他不说，这次调薪我也会将他算进去。但这个薪资低是有历史原因的，在上一家公司工作时，他的薪资就不高。当他来到彩食鲜时，薪资也没有实现跨越式的成倍上涨，这是客观事实。

当下为什么薪资低？因为你的起点低，这是自己过去的选择造成的，要为自己的选择买单；未来薪资为什么会上涨？因为你在为团队持续地产出价值，两三年以后，你的薪资可能就满足了自己的期望。

他听了后，也认可了这个道理，表示就算不涨薪，也要留在团队，因为可以获得成长。后来，他还问 HR ，能不能把家里人也内推到公司来。

于是，事情圆满地解决了。后面这段话，就属于“菩萨慈悲”的范畴了。

所以你看，什么叫“金刚之怒，菩萨慈悲”？金刚之怒是你要按照规章制度，为团队划定界限。菩萨慈悲是指作为管理者要有同理心，你要设身处地地去理解员工的境况，真心地为他着想，二者其实是不冲突的。

很多时候，作为高级管理者，对团队的情绪的感知能力是很弱的，很多问题在管理者眼里就是个数字而已。但对员工而言，那就是全部。在某个时刻，心理状态是有很多变化的，管理者要学着去理解员工，设身处地地为员工着想。

面对加薪的诉求，管理者确实容易感到为难，但比这更大的挑战还有很多。在上一讲，我总说，团队 Leader 要能上能下，如果升职以后就不再降职，团队还怎么保持活力、怎么打仗？

但升职容易，降职难。怎么处理绩效差的员工，怎么沟通降职问题？这也和“金刚之怒，菩萨慈悲”的管理哲学密切相关。

案例二：如何处理员工的绩效和降职问题

在彩食鲜，KPI 和 OKR 系统里的几个数字，不会直接决定你的绩效和薪资水平。因为有些同学为团队付出比较多、为业务牺牲比较大，虽然 OKR 看着不突出，但实际做了很多事。

所以在每个季度结束时，我们会开一场述职会，由其他人共同现场打分，保证公开透明。打分项则涵盖了团队价值贡献、产品能力提升等各个纬度，讲得好可能绩效就好，讲得差可能绩效就差。

你可能想，那技术人不成了靠嘴吃饭的人吗？也不能这么理解，在「组织调整到位」那一章，我们说了，团队 Leader 的必备能力之一就是“汇报能力”。

一则，就算是技术人，也要把语言表达能力重视起来，对团队协作和职位晋升都有好处；二则，很多时候，表面看是说不清楚，实际是没想清楚。所以这个绩效考评机制，还是相对公平的。

但问题是，不管有多公开透明，绩效考核总是有好有坏，有第一、有垫底的。那么绩效得分比较低的团队成员，往往就很难接受这个结果。

一个多月前，在我们 Q3 的述职会上，评分倒数第一的小分队的 leader 要被降级，他本人其实就不太服气：他觉得自己付出了很多，也为组织创造了很多价值，不应该是这个结果。

于是，我当着述职现场所有人的面，和他公开地聊了聊这个问题：

第一，这么多人在现场公开打分，你就是倒数第一，要承认这个结果；

第二，会讲很重要，要锻炼汇报能力。你做的 PPT 完全不合格，如果光凭 PPT 和汇报结果打分，你的得分应该更低。恰恰是因为大家知道你平日里的成绩，才会出现这个分数；

第三，你在团队管理方面得分很低，为什么？因为你只是个专业的产品经理，很多管理工作都没有做。就连团队内部发生吵架现象时，都没有及时地介入和做调整。既然你身在管理岗位，就必须承担起相应的责任，为组织的一切问题负责。

以上三点，他是接受的。

其实，很多让人感觉难以操作、场面尴尬的管理问题，就是被这样化解掉的。但仅仅这样做还不够，这只是完成了“金刚之怒”部分，一个人嘴上或许会同意，心里可未必服气，时间一长，很容易在心底产生疙瘩。

于是接下来，我对大家说：“虽然他评分倒数第一，但他在过去三个月间进步非常大，拿的薪资也很低。所以说，就算今天他被降职了，我还是要给他加工资。”

我也直白地和大家说，按评分，他理应被降级。但目前，我手头没有更合适的 Leader 人选，所以我决定把他重新提拔上来，再给他机会去学习和锻炼。

最后，我对这位 Leader 说：“xxx，你要感激。5 月份的时候，团队给了你上台阶做事的机会。你不是没做好，但却是同赛道里较差的。我认为你确实进步很大，这次的机会要好好把握住。”

先把这位 Leader 降职，这是金刚之怒；再把他提拔回来，这是菩萨慈悲。整个过程中，我一句假话都没有讲，说的全都是最实在的评语。而且我也知道他是很努力的 —— 他只是需要更多的时间。

当然，也要注意，无论是“金刚之怒”还是“菩萨慈悲”，都不是仗着管理者的身份滥用权力。尤其是**当你批评下属时，越严重的批评越要选择私密场合进行，一定不要骂人**；如果是通报批评，一定是有目的的、谨慎的。

作为管理者，要遵守规则，你的权力不是对下属“威逼利诱”，而是督促大家和你一样，都去遵守公司的规则。

金刚和菩萨，本为一体

前面，我们讲了两个案例，都是真实发生在公司内，由我亲手解决的。

我相信，你很容易就能体会到这套管理哲学的含义，甚至在读这篇专栏前，就已经接触过类似的理论了 —— 这并不是什么新奇的概念。

但在这两个案例中，都有一个比较隐蔽的细节，不知道你是否注意到了：

金刚之怒和菩萨慈悲，往往是同时发生的。

比如在第一个案例中，我批评那位同学违规打听薪资，随后就提出要给他涨薪；在第二个案例中，我指出那名 Leader 绩效倒数第一的原因，但随后就让他“官复原职”。

尤其是在最近几年，我越发深刻地认识到，只有当金刚之怒和菩萨慈悲同时出现时，管理的效果才能达到最佳。

有一部分管理者，天生脾气好，只有慈悲没有严厉，只有夸奖没有批评。一段时间后，员工开始变得飘飘然，无法接受任何岗位和薪资调整。其实这就叫做“捧杀”，等于管理者间接害了这名员工，断绝了他的成长道路。

还有一部分管理者，自己有压力，脾气暴躁，不尊重员工，对员工没有帮助、没有指导，功绩自己来拿，问题下属来背，团队的士气怎么可能好。

我和团队经常讲的一句话是，**你们所有的问题都是我的问题，你们所有的功劳都是我的功劳**。那有了这点认知后怎么做呢，功劳都让下属拿，问题最终都让自己扛。你说，随着时间的推移，我还会发愁如何与团队建立信任感吗？你想想，这个时候，金刚之怒是不是就有了根基？

夸奖员工的时候，要指出员工可以继续提高和成长的方向；批评员工的时候，也要肯定他的努力和做得好的部分。这样员工才能找到平衡，不断成长。

所以，最聪明的管理者，会将金刚之怒和菩萨慈悲，辩证统一地结合在一起，时刻让团队成员认得清现实，看得见方向。

结语

这一讲，我们聊了聊管理的人性哲学。

在你尝试实践的时候，还有一点需要格外注意：**管理者的管理风格和个人形象是强相关的**。

比如，我是在团队中的形象是：比较有主见、有权威的管理者（我自己是这么认为的），所以我的很多沟通、措施，不会受到团队成员公开的、强硬的质疑或挑战。

但如果你的形象是：脾气很好、非常民主的管理者，在套用我的一些管理方法时，可能就要针对性地做调整。

在他人心目中，管理者的个人形象有很强的先入为主色彩，如果早期比较和善，后期如果想变得威严一点，也不太容易。当然，每个人的形象和风格都有所不同，不代表哪种形象或是哪种管理风格更好，只要适合当下的团队氛围，有切实的效果，能帮助团队成长、业务增长，就是最好的。

金刚之怒是规则，菩萨慈悲是同理心，管理者的一体两面，从建立信任出发，持续做事赢得团队信任，最终打造一支高绩效、有战斗力的队伍！

最后，虽然前面提及了许多关于人性的哲学，但我始终认为，**一个人最可贵的品质是真诚**。在前面的两个案例中，我反复强调，虽然对当事人是批评与夸赞皆有，但并没有一句假话、虚伪的话。人人都有优点，只是需要管理者慧眼识珠。你要真的去理解他、体谅他，为他着想。

相信员工很聪明，相信周围的人比自己聪明，基于这点认知去做事，唯有真诚才能建立信任，笨办法就是最好的办法。

我们下一讲再见！

17 人觉得很赞 | 提建议

训练营推荐

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 09 | 管理者最重要的三个任务（三）：激发团队活力

下一篇 11 | 全局思维和持续完善体系的建立，让团队持续成长

精选留言 (28)

写留言

术子米德
2020-11-17

🤔☕🤔☕🤔
真诚，就是真诚，在交流的时候，最能用潜意识闻到的味道
往往一次交流下来，你很难判定交流的内容多少是真、多少是假，但是有一点肯定，就是你一定闻到了这次交流真诚的味道

说起来有点悬，但是仔细回想一下曾经的交流，往往在交流一开始的几句话，就能感受...
展开

作者回复: 你好，术子米德
这段留言特别好， 这是我说的，做人，一定要想着周围的人都比自己聪明，都能看明白，所以，真诚就是最简单的沟通技巧

1 8

spark
2020-11-16

乔老师，我有几个疑问，和您对齐一下针对这些疑问的认知：
1.您指的“吵架”是如何定义的？是不是侧面反映了您的团队大，管理压力大的问题？
2.互联网程序员能力差异很大，有能力的人一般有个性，对团队的其他普通人就会无意中的“批评”或者“吵架”，您怎么看待这些问题和处理这个差异，不然优秀的人可能发挥不了特长，不愿意长久在公司发展？...
展开

作者回复: 你好，spark
1 吵架，不是针对事情，是针对人，进行攻击。
2 我带的团队，是不允许的，世界上优秀的人很多，一个公司不可能留住所有优秀的人，要的是能作为团队一起成长的优秀的人，这是我管理团队的标准
3 对于吵架，我管理是不允许，不鼓励个人主义，组织成功要靠团队，优秀的人要带领团队成功
4 解决问题要在体系级别进行解决，而不是就一件事情看，这样问题会层出不穷。要思考为什么那么多的低级错误，要把组织当成一个团队进行管理

1 1 6

秋
2020-11-16

乔老师，你这里面的情景是把TL降职 但是没更好的选择，所以又升职。那如果组内有更好的TL（当然也不是每个方面都更优秀，只是在做TL方面更合适）如何处理，如何交流？

作者回复: 你好，秋
提拔上来，划赛道就是要能上能下，这样才能激活活力。
和降下来的TL沟通，好好努力，明年再争取上来

1 1 6

何继远
2020-11-16

老乔讲的“金刚之怒，菩萨慈悲”和稻盛和夫讲的“小善乃大恶，大善似无情”有异曲同工之妙。

如下是稻盛和夫的阐述，请大家对照体会：
...
展开

作者回复: 你好，老何
感谢好友留言啊，多年不见，认真的看了， 是啊， 辩证的看事情，是人成长的必经之路

4

a旁观者
2020-11-16

乔大哥，首先特别感谢一下您开的这个课程，听了真的是受益匪浅，茅塞顿开，每一节课只要更新我肯定当天就去听，而且有的章节会反复的听。然后我有个问题想跟您分享一下，也想听听您的看法很建议，具体如下
1.做一下简单的履历介绍方便场景带入，我目前是Java工程师，工作4年了，马上迎来第一个5年阶段，下阶段的目标是想做技术管理。...
展开

作者回复: 你好，a旁观者
1 做CTO还是要懂技术，至少要懂如何用技术。不过随着时间的推移，技术的进步，技术越来越简单了，就显得把技术用好的能力更重要了
2 架构师很重要，其实底层的架构思维才是最重要的，就是任何事情从全局看，看核心要素，挖掘本质，这个永远都重要
3 一个优秀的CTO
a 带领团队，帮助公司成功的决心
b 战略洞察，商业模式的理解
c 激发团队的能力
d 技术的掌控能力，上面讲了， 至少要懂如何应用好技术
e 生态建设，利用技术的生态带来公司的业务增长的额外动力
f 让信任你的兄弟们收入都大幅增加，两年后说跟着你是正确的选择

谢谢你的问题，这些问题都是非常好的问题，祝一切顺利

2

海
2020-11-16

你们所有的问题都是我的问题，你们所有的功劳都是我的功劳。

后半句打错了?功劳都是领导的？如何理解呢？

作者回复: 你好，海
没有打错。
带领团队， 因为不管怎么样，团队的业绩都是自己带领做出来的，所以，不管问题，还是功劳，最终都是自己的。
想象一下一个创业者，想象一下一个带领部队的将领，是不是后果，不管是好的，还是坏的都是自己承担。
所以，因为有了这个认知，你才更应该把所有的功劳都给下属

1 2

树心在左我在右
2020-11-20

老师，您是怎么做到在工作中不带情绪的“金刚之怒”？佩服您。

作者回复: 你好，树心在左我在右
就是先带情绪，然后认为这样效果不是最好，尤其是对自己也不好
然后去想办法，每次都努力做的更好一点点，长期坚持，过段时间会有一个突破

1

gucs
2020-11-18

加薪的案例听语音时有一句「我把他狠狠地喷了一顿」，特地打开文稿确认了下，「喷」这个字真的很有画布感，喷人的时候都这么符合非暴力沟通的原则 :D，在金刚之怒和菩萨慈悲的背面，是老师 20 年职场中已经熟悉运用的各种技能。

学习了这 10 讲，有种当年刚学 SOLID 和 Twelve-Factor 的感觉，特别有道理可是不知...
展开

作者回复: 你好，gucs
是的，真诚
你可以看看我的公众号，我过去有推荐过一些书，后续我还会继续推荐
大家有好书也可以推荐

1

glutton
2020-11-16

首先感谢乔老师上一课给我的回复:”这个世界本来就不存在一个不用讨论的所谓的公平”像被闪电击中一样，久久不能平静。
果然还是要先提升认知才行，谢谢乔老师回复，点醒了我。

这一节课的感触:...
展开

作者回复: 你好，glutton
站在自己职业生涯看当下，让自己越来越值得信任，这点会是自己非常重要的资产，而且会越活越轻松，心不累
简单的活着，真实的活着， 是一件幸福的事情

你太棒了， 加油

1

garlic
2020-11-16

为自己的选择买单，扎心。
展开

作者回复: 你好，garlic
加油，有勇气复盘过去； 有智慧看清未来。 然后努力，提升能力，让自己有选择的权力

1

K战神
2020-11-16

很多时候，我们会被面子，人情所左右。

站在组织的角度去做决定，站在员工的角度去理解他人。

管人确实太难了
展开

作者回复: 你好，K战神

管人确实难， 但换个角度，不是管人，是和大家一起努力，乐趣就多起来了

1 1

Weehua

2020-11-16

太棒了！管理者有同理心非常重要，管理要有温度！我们公司有时候只有金刚之怒，没有同理心，手段比较简单粗暴！这个问题怎么解决呢？直接找领导反馈？让他们有点人情味？感觉很难切入！

作者回复: 你好，Weehua

你可以考虑把我的这篇文章分享给领导，:-)

1 1

dbtiger

2020-11-30

乔老师您好！

我的收获：

a.管理的人性哲学,胡萝卜和大棒

...

展开

作者回复: 你好，dbtiger

管理者很重要，自己要公开、透明，自己要敢于做决定，因为你为这个组织的成功负责。任何制度、体系，如果管理者不能坚持住正确方向，都会出问题

蚂蚁

2020-11-23

有一本方法论书籍《关键对话》，值得一看

展开

作者回复: 你好，蚂蚁

谢谢分享

Tony.xu
2020-11-23

哈哈，听了乔老师的这篇课程，我又有困惑了，可能是我之前的认知问题。讲的感觉都对，但是我总感觉有个场景的问题，一直有困惑，俗话说兔子窝问题。因为有人的地方就有江湖，或者说人际关系。这是个很有趣的话题，公司里面总有一批人在搞人际关系上的能力特别强，但是实际业务能力并不强（已经落后于行业水平），心思不花在提升团队或者自身业务能力上，而是花在汇报&搞关系上（尤其是平级或者上级关系上），而且更...
展开

作者回复: 你好，Tony.xu
结合三板斧中激活组织活力和本文的金刚之怒要想一想，自己在哪个位置。
自己是否能改变这个组织，还是要适应这个组织，有的时候人要受点委屈，并且不觉得是委屈，还不忘记自己的成长的时候，我觉得是上了一个台阶。
还有一个就是选择，选择真的太重要了，这也是我说的： “运气很重要”，:-)

同等规模的团队（成本差不多），理论上产出利润应该对等，如果不对等肯定是有问题，我的观点是解决木桶的短板问题，或者拔高或者换掉
--这个可以看一下激活组织活力，划分赛道就是为了实现这点。

2

MaxHu
2020-11-21

您推荐的书，数字化决策，今天的GTLG会议送了。真是太棒了

作者回复: 你好，MaxHu
四季度太忙了，GTLC除了第一站南京站去了，其他都没时间去，很可惜

joey
2020-11-20

老乔，您好，关于这句“你们所有的问题都是我的问题，你们所有的功劳都是我的功劳”我很震撼。对下属这样说会不会让下属觉得领导在抢下属的功劳？另一方面好不容易带着团队做了一些成绩，但领导看到的只是做事的某一个人，尤其是有时候绕过你直接跟下面的人沟通，让你很困惑。比如这个方案和构想都是你出的，而且整个实施也是你负责

安排和协调的，但最终的成果老板不认为你是关键，问题出在哪里呢了？请老乔帮忙解...

展开

作者回复: 你好，joey

实际作为leader不这样认为，估计这团队也不是一个有信任的团队

想想一个公司创始人，一支不对的将军，就明白了。

具体到细节，太多的细节，核心有三点，第一，自己的价值贡献；第二， 协同价值； 第三， 如果自己的价值还没有被高度肯定，汇报、沟通让自己能力展现也很重要

Alex

2020-11-19

总结为：要懂人性，要有人性

展开

作者回复: 你好，Alex

总结的太好了，还押韵，:-)

MaxHu

2020-11-18

乔总您好。我是一名互联网技术管理者，入职新公司不到1年，针对老员工是否续签您有哪些方法论？我这边即将合同到期的测试经理不够尽职及技术能力和业务能力和个人能力一般，基本是甩手掌柜。当然薪资也不高。他的情况受公司之前的技术要求影响，更主要是自己未与时俱进。因为他的甩手掌柜，也让一些积极的测试骨干涌现出来。也有一些群众基础。但确实影响了团队发展的梯队和氛围。针对空降技术管理者在管人上如何雷霆手...

展开

作者回复: 你好，MaxHu

我们在三板斧，激活组织活力里面提了，如果是 尾巴， 要切掉， 也就是一定要把ta从岗位上调整下来

Geek_bce380

2020-11-18

其实对待自己同样需要客观的金刚之怒和菩萨慈悲

展开

作者回复: 你好，Geek_bce380
是的， 融会贯通了，谢谢分享

1